

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA DALAM MEMBENTUK KOMITMEN KARYAWAN

Adi Rahmat

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau (STIE-RIAU)

Abstrak: Penelitian ini berguna untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dalam membentuk komitmen kerja organisasi. Penelitian dilakukan pada karyawan awak perahu PT. Jembatan Nusantara Grup Cabang Muda Bengkalis jumlah responden 75 orang dan alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan Path Analysis. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, penulis membuat beberapa kesimpulan sebagai berikut; 1). Menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada budaya kerja. Pelaksanaan kepemimpinan yang baik akan membuat budaya organisasi, semakin baik. 2). Menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, budaya organisasi yang lebih kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan. 3). Menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kepemimpinan dan budaya kerja memainkan peran dalam pembentukan komitmen karyawan, karena pemimpin dan budaya kerja yang baik harus dipertahankan, karena akan mempengaruhi komitmen karyawan dan budaya organisasi jika pemimpin tidak baik, maka aset organisasi (karyawan/anggota) yang berpotensi akan meninggalkan organisasi

Abstract: *This study is useful to determine the effect of leadership and work culture in shaping the organization's work commitments. The study was conducted on a boat crew employees PT. Jembatan Nusantara Group Cabang Muda Bengkalis the number of respondents 75 people and Analysis tool used is to use Path Analysis. Based on test results and analysis that has been done, the authors make some conclusions as follows; 1). Stated that the leadership of positive and significant impact on workplace culture. Implementation of good leadership will make the culture of the organization, the better. 2). Stating that the work culture positive and significant effect on commitment, more conducive organizational culture will increase employee commitment. 3). Stating that leadership and work culture positive and significant effect on commitment. Leadership and work culture plays a role in the formation of employee commitment, therefore the leader and good work culture must be maintained, because it will affect employee commitment and organizational culture if the leader is not good, then the assets of the organization (employees/members) that would potentially leave organization*

Keywords: *Leadership, Culture and Commitment*

PENDAHULUAN

Penggantian pemimpin/manajer dalam suatu organisasi sedikit banyak akan membawa perubahan dalam diri organisasi yang dipimpinnya. Perubahan tersebut, antara lain menjadi lebih baik prestasinya, menurun, atau mungkin akan tetap saja. Dalam suatu pengamatan mendalam terhadap setiap perubahan yang dialami organisasi sehubungan dengan adanya pergantian pemimpin suatu organisasi dalam beberapa kasus, ternyata ada faktor di dalam diri setiap pemimpin yang sedang berada di eselon atas setiap unit organisasi yang dapat menjadi faktor yang menyebabkan organisasi yang dipimpinnya akan mempunyai budaya lemah atau pun kuat.

Bagi pemimpin/manajer yang sukses membawa organisasinya ke arah prestasi baik (artinya budaya organisasinya kuat), ternyata ia mempunyai ciri-ciri kemampuan manajerial yang baik dan juga berhasil mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan visinya terhadap fungsi dan tugas organisasi tersebut. Dengan visinya yang kuat, maka seluruh karyawan terdorong dengan kuat pula untuk berprestasi tinggi, secara bersama-sama, selalu berbuat dan berpikir inovatif, dan juga dengan baiknya melayani pelanggan, maka organisasi mempunyai peranan kelangsungan hidup organisasi yang lebih baik.

Karakteristik lainnya, pemimpin tersebut mampu mengembangkan iklim organisasi di dalam organisasi yang dipimpinnya, antara lain sebagian besar anggota organisasi sangat

menghayati nilai-nilai, norma-norma organisasi, kesepakatan terhadap strukturisasi dan aturan permainan yang telah mereka buat, masing-masing karyawan berkarya secara bebas, independen di bidangnya namun sekaligus juga merasa saling bergantung (interdependensi) antara yang satu dan lainnya. Pemimpin tersebut mampu membangun kelompok kerja yang dinamis. Ia adalah pemimpin yang bergaya eksekutif ataupun pengembang (*developer*).

Dengan karakteristik organisasi yang dibangun oleh pemimpin yang mempunyai gaya tersebut, maka organisasi tersebut dikatakan sebagai organisasi yang mempunyai budaya kuat. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat dilihat dari adanya kerawanan terhadap perpecahan, timbulnya kecurigaan dan saling tidak percaya antara anggota satu dan lainnya, lemahnya inisiatif dan disiplin pribadi, semakin tinggi sistem pengawasan yang ketat, menurunnya semangat dan motivasi kerja.

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan produktivitas yang tinggi perlu kiranya perusahaan meningkatkan gairah kerja karyawan dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan. Selain itu perlu untuk pengawasan yang tepat sehingga para karyawan merasa dihargai, merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya sampai akhirnya mereka merasa adanya kepuasan batin tersendiri.

Kepentingan para karyawan harus mendapat perhatian dalam arti bahwa apapun yang diterimanya atas jasa

yang diberikan kepada perusahaan harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat.

Dari tabel dibawah ini, terlihat gambaran jumlah karyawan crew kapal PT. Jembatan Nusantara Group Cabang Muda Bengkalis

Tabel 1
Jumlah Karyawan Crew Kapal PT. Jembatan Nusantara Group Cabang Muda Bengkalis Tahun 2010-2014

Tahun	Jumlah Awal	Masuk (Orang)	Keluar (Orang)	Jumlah Akhir
2010	24	3	2	25
2011	25	15	4	36
2012	36	20	6	50
2013	50	25	10	65
2014	65	13	3	75

Sumber : PT. Jembatan Nusantara Group Cabang Muda Bengkalis

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa crew kapal merupakan tulang punggung dalam menjalankan kegiatan armada kapal PT. Jembatan Nusantara Group Cabang Muda Bengkalis. Jumlah crew kapal dari tahun ke tahun mengalami peningkatan walaupun adanya keluar masuk karyawan setiap tahunnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Sebuah kalimat yang dilontarkan Ki Hajar Dewantara yang dikutip oleh Moeljono (2003:54) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan sebagai berikut: *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Artinya, seorang pemimpin hendaknya dapat membentuk, memperhatikan, memelihara, dan menjaga kehendak dan keperluan atasan kepada bawahan dengan baik, mampu bekerja sama, mencapai tujuan bersama

(keberhasilan tim). Jadi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan merupakan proses mengubah sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga terjadi peningkatan dan produktivitas kerjanya lebih baik dan ada peningkatan.

Menurut Mintorogo (1996:112) Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang, sedangkan pemimpin adalah orang yang diakui dan diterima oleh orang lain atau oleh kelompok sebagai pribadi yang mempunyai kemampuan tersebut. Bila membahas kemampuan seseorang berarti membahas kepemimpinan, tetapi bila menyangkut figuranya berarti membahas pemimpin.

Hamalik (1992:107) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang-orang lain atau kelompok agar mereka berbuat untuk

mencapai tujuan yang telah ditentukan. Batasan ini menjelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi terjadi suatu proses mempengaruhi oleh pimpinan kepada bawahan. Diharapkan bawahan akan melakukan tindakan-tindakan atau berbuat melalui pengaruh yang ditimbulkan oleh pimpinan tersebut, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Usaha mempengaruhi bawahan itu berjalan melalui suatu proses komunikasi dua pihak (antara pimpinan dengan bawahan) yang dilakukan secara langsung atau tidak langsung.

Kepemimpinan menurut Tannenbaum, Weshler dan Masarik dalam Wahjosoemidjo (2001:17): *“Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.”* (Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu).

Dari definisi tersebut terlihat bahwa usaha mempengaruhi oleh pimpinan diarahkan melalui proses komunikasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Proses komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam usaha mempengaruhi tersebut.

Menurut Hoyt yang dikutip oleh Kartono (1998:49) bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Definisi dapat diartikan bahwa kepemimpinan selain merupakan seni

untuk mempengaruhi orang lain juga menekankan pada kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan.

Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Alan dan House dalam Subagio (1999:16) mengemukakan: *“Leadership is a process where by one person exerts social influence over the members of a group.”* (Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang berusaha menggunakan pengaruh kemasyarakatannya terhadap anggota suatu kelompok). Jadi pemimpin adalah seseorang yang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenangnya untuk tujuan mempengaruhi tatalaku mereka. Usaha mempengaruhi tatalaku tersebut diarahkan agar orang berbuat sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan.

Sikap kepemimpinan tidak hanya dilakukan oleh orang yang berstatus sebagai presiden, perdana menteri, direktur maupun seorang yang memiliki jabatan formal saja, namun seorang yang bekerja sebagai buruh juga merupakan seorang pemimpin. Seorang pembantu rumah tanggapun juga seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa setiap manusia adalah pemimpin. Hal ini telah dikatakan oleh Rasulullah di dalam hadist beliau yaitu:

Ketahuilah, bahwa kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap dipimpinnya (rakyatnya). Maka sebagai Amir (pemimpin) yang memimpin manusia yang banyak adalah sebagai pemimpin yang

bertanggung jawab atas pimpinannya (rakyatnya). Dan seorang lelaki (suami) adalah sebagai pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang wanita (istri) adalah sebagai pemimpin di rumah, suami serta anak-anaknya yang ia bertanggung jawab terhadap mereka. Dan seorang hamba (budak) adalah seorang pemimpin dalam menjaga harta tuannya. Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap pimpinannya. (Mutafaq'alah).

Berdasarkan hadits tersebut di atas, dapat kita mengambil kesimpulan bahwa masing-masing manusia adalah pemimpin. Dan setiap dari mereka akan bertanggung jawab terhadap yang dipimpinya. Oleh karena itu, hendaklah seseorang tidak terlalu berambisi untuk menduduki suatu jabatan tertentu baik dalam pemerintahan maupun dalam suatu organisasi. Karena pada dasarnya ia sudah menjadi pemimpin, dan suatu jabatan tertentu merupakan suatu amanah yang sungguh sangat berat yang harus diemban dengan baik dan harus dipertanggungjawabkan.

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh (QS. Al Ahzab : 72)

Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *Anoriginal* (asli

dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Long-range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang); *Ask what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesama); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:133), kepemimpinan pada

dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Dimensi kepemimpinan menurut Gary Yukl (2010), meliputi; 1. Integritas kepribadian, 2. Proactive, 3. Kemampuan mengarahkan sumberdaya manusia, 3. Alat-alat manajemen.

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Peursen (1984) bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti: agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih

dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dari sini timbul pertanyaan, apa sesungguhnya budaya itu? Marvin Bower seperti disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James (1996), secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai “cara kita melakukan hal-hal di sini”.

Budaya juga dipandang sebagai suatu pola baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan kristalisasi nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh suatu organisasi. J. Basuki (1992:10-11) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dikembangkan organisasi menjadi kebiasaan-kebiasaan, adat istiadat dan sejenisnya yang telah berlangsung lama dalam suatu organisasi, bersifat tetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota.

Sementara itu Robbins dalam Hadyana pujaatmaka dan benyamin molan (1996:479) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang diterima secara bersama, perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama. Budaya organisasi menurutnya merupakan hasil dari interaksi antara: 1) pengaruh dan asumsi para pendirinya dan 2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan

oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri. Budaya cenderung berkembang pada organisasi-organisasi besar yang mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi para anggotanya, yang dapat berbentuk vertikal atau horizontal.

Selanjutnya Stephen P. Robbins (2006:510) menyatakan bahwa *"Organizational Culture is a common perception held by the organization's members: a system of shared meaning"*. Penelitian meyakinkan bahwa ada 7 (tujuh) karakteristik primer dari budaya organisasi, dalam kumpulannya, menangkap inti sari dari suatu budaya organisasi.

- 1) *Innovation and risk taking*, tingkatan dimana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan bisa mengambil resiko.
- 2) *Attention to detail*, tingkatan dimana karyawan diharapkan untuk memperlihatkan persisi, analisa, dan perhatian untuk menjabarkan.
- 3) *Outcome orientation*, tingkat dimana manajemen yang fokus pada hasil atau hasil dari proses yang digunakan untuk mencapai hasil ini.
- 4) *People orientation*, tingkatan dimana keputusan manajemen mempertimbangkan dengan seksama efek dari hasil terhadap orang dalam organisasi.
- 5) *Team orientation*, tingkatan dimana aktivitas kerja yang terorganisir dalam suatu tim dari pada individu.
- 6) *Aggresiveness*, tingkatan dimana orang lebih agresif dari pada

berjalan seadanya.

- 7) *Stability*, tingkatan dimana aktivitas-aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan keadaan tetap pada suatu saat tertentu berlawanan dengan pertumbuhan.

Edgar H. Schein (1997:10) mengekemukakan budaya organisasi adalah sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok tersebut menyelesaikan persoalan-persoalannya yang berupa penyesuaian eksternal dan penyatuan internal, yang telah berfungsi dengan baik untuk dipandang benar (*valid*), dan dengan demikian akan diajarkan pada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dalam persoalan-persoalan

Siagian (1995:27) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Lebih lanjut dikatakannya bahwa budaya dapat merupakan kekuatan kalau mempermudah atau memperlancar komunikasi, mendorong berlangsungnya pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan dan menumbuhkan semangat kerjasama dan memperbesar komitmen kepada organisasi.

Budaya organisasi dapat dilihat sebagai nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi, merupakan falsafah inti yang mendorong organisasi dan yang mungkin telah berkembang dalam jangka waktu yang lama dalam suatu

organisasi, bersifat tetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota (Crushway & Hodge, 1999:2, alih bahasa Sularno Tjiptowardoyo)

Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha (1997) budaya adalah: *"The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common"*. Secara umum namun operasional, Edgar Schein (2002) dari MIT dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai: *"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems"*.

Sejalan dengan pendapat Fred C. Lunenburg (2000:60) yang mengemukakan: *"The interrelationship of organizational culture with most other concepts in educational administration. Thus, culture represents the organization's cumulative learning, as reflected in organizational structures, people, administrative processes, and the external environment. This tends to perpetuate beliefs and behavior and specifies the goals, values, and mission of the organization and the criteria by which to measure the organization's success"*,

Sekolah sebagai organisasi pelayanan pendidikan, tentunya tidak dapat melepaskan diri dari persoalan budaya sekolah.

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi keyakinan (*beliefs*) dan nilai (*value*). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa keyakinan (*beliefs*) merupakan lukisan fikiran (*state of mind*) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.

Nilai (*Value*) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997) nilai merupakan *"basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for"*. Sementara itu, Moh Surya (1995) memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut: *"...setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertindak laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu."*

Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi: (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan

pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa: *“a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision”*.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa *shared basic assumptions* meliputi: (1) *shared things*; (2) *shared saying*; (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.

Pada bagian lain, Edgar Schein (2002) menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui: (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*. Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini

lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi. Edgar Schein (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu : Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*. Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.

Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7)

embedded skills; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.

Sementara itu, Fred Luthan (1995) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *obeserved behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi

jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Menurut Ivancevich, Lorenzi (2010), budaya kerja meliputi;

1. Standar disiplin bagi semua karyawan
2. Lingkungan fisik yang mendukung, aman dan nyaman untuk bekerja
3. Penghargaan dan insentif
4. Harapan yang tinggi anatar komunitas kantor
5. Suasana harmonis antara pegawai

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja.

Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Curtis dan Wright (2001) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya.

John dan Taylor (1999); Allen dan Meyer (1991); Sopiah (2008:163-164) mengemukakan suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dari komitmen organisasional yaitu:

- 1) Karakteristik Pribadi
Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasional yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
- 2) Karakteristik Pekerjaan
Karakteristik pekerjaan merupakan posisi pekerjaan, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan peran, self-employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Pengalaman Kerja
Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi

utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.

4) Karakteristik Struktural

Karakteristik struktural adalah karakteristik yang dikembangkan untuk meningkatkan komitmen individu kepada organisasi, meliputi kemajuan karir dan peluang promosi di masa yang akan datang, besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Tett dan Meyer (1993); Meyer *et al.* (2002); Karakus dan Aslan (2008); Luthans (2008:249); Aydogdu dan Asikgil (2011) mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka

menginginkan untuk bekerja pada organisasi itu.

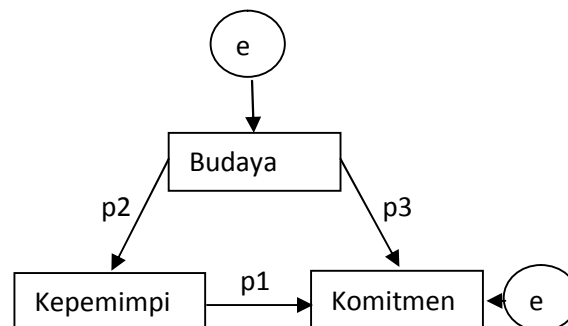
2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

Model yang digunakan di dalam penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan dalam membentuk komitmen organisasi.
- H2 : Terdapat pengaruh budaya kerja dalam membentuk komitmen organisasi.
- H3 : Terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dalam membentuk komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan meng-Populasi untuk penelitian ini berjumlah 75 orang. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi, terdapat bermacam-macam cara yang dikemukakan para ahli. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh, hal ini dilakukan karena jumlah anggota populasi relatif kecil. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 orang sesuai dengan jumlah populasi.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini dipergunakan teknik pengumpulan data yaitu :

- Teknik pengumpulan data kepustakaan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai teori-teori, konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel penelitian dari buku-buku dan literature yang relevan.
- Teknik Pengumpulan Data Lapangan. Teknik ini digunakan untuk menemukan data empirik dengan menggunakan angket/kuesioner dengan Skala Likert. Menurut Kinnear (1988) yang dikutip dalam buku Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis (Husein Umar, 2008:70-71), Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Responden diminta mengisi pernyataan dalam skala ordinal. Skala pengukuran adalah Skala Likert yang dibagi kedalam lima, pengukuran, dimana skala pengukurannya menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala likert). Dimana angka 1 mewakili

Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan angka mewakili Sangat Setuju (SS). Alat analisa yang digunakan adalah dengan menggunakan Analisis Jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah data kuesioner terkumpul, maka dilakukan pengolahan data dengan bantuan komputer. Dan didapat outputnya sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas Keseluruhan Variabel

	Normal	Sample	Significance
Komitmen Organisasi	.75	.95	.09
Budaya Kerja	.75	.95	.0835
Kepercayaan	.75	.95	.0489
Kepercayaan Diri	.75	.95	.022
Perilaku	.75	.95	.011
Kepercayaan	.75	.95	.022
Kepercayaan Diri	.75	.95	.022
Kepercayaan Diri	.75	.95	.022

a. Test based on the normal distribution.

Berdasarkan Tabel 3 di atas nilai K-S untuk variabel komitmen organisasi 0,956 dengan probabilitas signifikansi 0,320 dan nilainya jauh di atas $\alpha = 0,05$ hal ini berarti hipotesis nol diterima atau variabel komitmen organisasi berdistribusi secara normal. Nilai K-S untuk variabel budaya kerja 0,835 dengan probabilitas signifikansi 0,489 dan nilainya jauh di atas $\alpha = 0,05$ hal ini berarti hipotesis nol diterima atau variabel budaya kerja berdistribusi secara normal.

Nilai K-S untuk variabel kepemimpinan 1,064 dengan probabilitas signifikansi 0,207 dan nilainya jauh di atas $\alpha = 0,05$ hal ini berarti hipotesis nol diterima atau

variabel budaya kerja berdistribusi secara normal.

Pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat koefisien korelasi antar variabel sebagai berikut :

Tabel 3
Korelasi antar variabel

Correlation		Korelasi	
		Leadership	Organizational Commitment
Leadership	Person to person (1 to 100)		0,444
	N	75	75
Organizational Commitment	Person to person (1 to 100)	0,444	
	N	75	75
Organizational Commitment	Person to person (1 to 100)	0,444	0,528
	N	75	75

a. Correlation is significant at the 0.05 level.

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara kepemimpinan (X) dengan budaya kerja (M) sebesar 0,444 dan masuk dalam kategori cukup kuat atau cukup erat. Arah hubungan positif antara kepemimpinan dengan budaya kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan yang makin tinggi cenderung diikuti dengan membaiknya budaya kerja. Kemudian hubungan antara kepemimpinan (X) dengan komitmen organisasi (Y) sebesar 0,845 termasuk dalam kategori sangat kuat, sementara hubungan antara budaya kerja (M) dengan komitmen organisasi (Y) sebesar 0,528 termasuk dalam kategori cukup kuat dengan arah positif.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Tabel 4
Hasil Koefisien Determinasi Pertama

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.444 ^a	.197	.186	3,710

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Perhitungan nilai epsilon 1:

$$R^2 = 0,197$$

$$\rho_Y = \sqrt{1-0,197}$$

$$= \sqrt{0,803}$$

$$= 0,896$$

Hasil uji sub struktur pertama dapat disajikan di bawah ini:

Tabel 5
Hasil regresi sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	47,809	8,324		.000
kepemimpinan	.443	.06	.444	.000

a. Dependent Variable: Budaya Kerja

$$M = 47,809 + 0,448X$$

$$R^2 + \rho_Y^2 = (0,444)^2 + (0,896)^2 = 0,197 + 0,803 = 1$$

Jadi, kepemimpinan mempengaruhi budaya kerja sebesar 19,7% dan sisanya sebesar 80,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 6
Hasil Koefisien Determinasi kedua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 ^a	.743	.736	3,633

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

Perhitungan nilai epsilon 1:

$$R^2 = 0,743$$

$$\rho_Y = \sqrt{1-0,743}$$

$$= \sqrt{0,257}$$

$$= 0,507$$

Hasil uji sub struktur kedua dapat disajikan di bawah ini:

Tabel 7
Hasil regresi berganda

Model	R Square		Adjusted R Square		Sig.
	1	2	3	4	
1. Constant					
2. Kepemimpinan	.743	.693	.760	.190	.000
3. Budaya Kerja	.473	.062	.490	.1692	.000

a. R Square Change: 1.000 (Adjusted R Square: .760)

$$Y = 8,835 + 0,719X + 0,178M$$

$$R^2 + \rho_Y^2 = (0,862)^2 + (0,507)^2 = 0,743 + 0,257 = 1$$

Jadi, kepemimpinan dan budaya kerja mempengaruhi komitmen sebesar 74,3% dan sisanya sebesar 25,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan tabel pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel:

Tabel 8

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Melalui M	Total
X Terhadap M	0,106		0,106
X Terhadap Y	0,760	$(0,106)(0,760) = 0,08056$	0,84056
M Terhadap Y	0,190		0,190

Sumber: Diolah dari kuesioner n=70 dengan SPSS 19

Berdasarkan Tabel 8 di atas pengaruh X langsung terhadap Y sebesar 7,6%, dan pengaruh X terhadap Y melalui M sebesar 0,80%. Sehingga dapat diketahui pengaruh total antara X

terhadap M, dan pengaruh X terhadap Y melalui M sebesar 8,41%.

Tabel di bawah ini melihat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen.

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis 1

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Keterangan
kepemimpinan	13,490	1,666	0,000	Berpengaruh positif dan signifikan

Dependent Variabel: komitmen

Tabel distribusi t dicapai pada $\alpha = 0.05:2 = 0,025$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) n-k-1 atau 75-1-

1=73. Dengan pengujian 2 sisi hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 1,666, karena nilai t_{hitung} = 13,490 > dari t_{tabel}

= 1,666 dengan nilai signifikansi 0.000, maka H_0 ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.

Tabel di bawah ini melihat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen.

Tabel 10
Hasil Pengujian Hipotesis 2

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Keterangan
Budaya kerja	5,312	1,666	0,000	Berpengaruh positif dan signifikan

Dependent Variabel: komitmen

Tabel distribusi t dicapai pada $\alpha = 0.05:2 = 0,025$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $75-1-1=73$. Dengan pengujian 2 sisi hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 1,666, karena nilai $t_{hitung} = 5,312 >$ dari $t_{tabel} = 1,666$ dengan nilai signifikansi 0.000,

maka H_0 ditolak, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.

Tabel di bawah ini untuk melihat apakah budaya kerja memediasi antara kepemimpinan dan komitmen.

Tabel 11
Hasil Pengujian Hipotesis 3

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Melalui Y	Total
X Terhadap Y	0,760	$(0,106)(0,760) = 0,08056$	0,84056

Berdasarkan Tabel 12 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen sebesar 0,760. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui budaya kerja yang dirasakan sebesar 0,08056. H_0 diterima, artinya budaya kerja yang dirasakan memediasi kepemimpinan dan komitmen.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja

terhadap komitmen. Maka dapat dibuat pembahasan dari hasil penelitian tersebut, dimana fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960) dikutip Sutrisno (2009:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, penggerakan, pengorganisasian, dan pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kerja sama yang optimal. Sedangkan peran pemimpin yang dikemukakan oleh Sutrisno

(2009:219)

diantaranya :

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

1. Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga di dalam dan di luar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
3. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

1. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
2. Sebagai pemimbing informasi.
3. Peran selaku juru bicara organisasi.

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

1. Sebagai *entrepreneur* diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
2. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif

apabila organisasi mengalami gangguan.

3. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan karyawan yang berprestasi.

Kepemimpinan yang baik dan efisien sangatlah diperlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Adapun beberapa tugas-tugas kepemimpinan menurut Sutrisno (2009 : 228) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja dengan membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapinya dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

2. Sebagai Instruktur

Sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap bawahannya dengan menjadi guru bijaksana yang memungkinkan setiap bawahan semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugas.

3. Pemimpin Rapat

Suatu rencana yang akan disusun didahului oleh rapat agar pelaksanaannya lebih mudah. Pemimpin perlu mengadakan rapat dan memimpin dengan mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait melaksanakan rencana tersebut.

4. Pengambil Keputusan

Keberhasilan seorang pemimpin

sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan di saat kritis sekalipun. Karena pengambilan keputusan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai risiko yang tinggi jika tidak didasarkan pada aturan yang berlaku.

5. Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan untuk meminimalisir hambatan.

Banyaknya perusahaan yang hancur dan rusaknya citra perusahaan atau organisasi dalam kehidupan masyarakat Indonesia karena pemimpin, manajer dan karyawan perusahaan tidak memegang teguh budaya organisasi yang berlandaskan moral tersebut (Mangkunegara, 2005 :118) dan juga Robbins (1996) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi.

Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Burt Nanus (2001:17) mengemukakan bahwa pemimpin

bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Oleh karena itu seorang pemimpin visioner harus mampu merubah/menciptakan budaya organisasi agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan guna mewujudkan visi masa depan bersama-sama. Budaya yang merangsang perubahan dan inovasi, sehingga visi baru tidak terlihat sebagai sesuatu yang asing tetapi lebih sebagai bagian dari evolusi yang *continue* dalam suatu organisasi

Organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas dan berorientasi ke depan akan membuat manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil dianggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier. Mathis & Jackson (2004:130), organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas dan berorientasi ke depan akan membuat manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil dianggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier.. Pendapat ahli tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepemimpinan seperti itu disebut kepemimpinan Visioner seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003:473) bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis dan mengartikulasi visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang

masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.

John P. Kotter dan James L. Heskett (1998) memaparkan pula tentang tiga konsep budaya yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini

adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Ralph Klimann menggambarkan budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama. Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru. Contoh perusahaan yang mengembangkan

budaya adaptif ini adalah *Digital Equipment Corporation* dengan budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, pembahasan yang jujur, kewiraswastaan, dan kepemimpinan pada banyak tingkat dalam hierarki.

Selanjutnya, kita akan membicarakan tentang proses terbentuknya budaya dalam organisasi. Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha (1997) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara : (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah

atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus. Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Proses alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar, orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*). Imbalan (*reward*) bisa berupa materi atau pun promosi jabatan dalam organisasi tertentu sedangkan untuk sanksi (*punishment*) tidak hanya diberikan berdasar pada aturan organisasi yang ada semata, namun juga bisa berbentuk sanksi sosial. Dalam arti, anggota tersebut menjadi *isolated* di lingkungan organisasinya.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok” . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan

nilai-nilai- yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Dari berbagai sumber termasuk definisi di atas dapat dipetik beberapa fungsi budaya, diantaranya adalah:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor dan sejarah, kondisi dan posisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat anggota masyarakat yang kuat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Budaya dapat menghasilkan komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya, benda budaya, dan produk budaya (kebudayaan).
4. Sebagai kekuatan penggerak dan pengubah. Karena budaya terbentuk dari proses belajar mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, *resilient*, tidak statis, tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Ross A. Webber mengaitkan budaya dengan manajemen, John P. Kotter dan James Heskett

menghubungkan budaya dengan *performance*, Charles Hampden – Turner dengan kekuatan organisasional dan keunggulan bisnis.

6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi formalisasi. Hal ini dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam *Organization Theory : strong cultures increase behavioral consistency*, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya. Teori ini digunakan sebagai dasar pendekatan *institution building* dalam pembangunan sebagai perubahan sosial yang berencana.
10. Sebagai proses yang mempersatukan. Melalui proses *value sharing* masyarakat dipersatukan, tidak seperti sapu lidi, melainkan ibarat rantai.
11. Sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama.
12. Sebagai program mental sebuah masyarakat.

Luthans (2006:250) mengemukakan beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen dalam membantu memecahkan masalah dan

meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia
Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi
Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, membentuk tradisi.
- 3) Menjamin keadilan organisasi
Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas
Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, berkumpul bersama, serta menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan
Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi dan komitmen dengan kinerja keuangan perusahaan telah dilakukan oleh Rasyid (2003) terhadap 202 manajer perusahaan perusahaan Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara

budaya organisasi dengan komitmen, dan budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan.

Suhana (2007) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen.

Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Klara Innata Arishanti (2009:48-49) yang menguraikan hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya komitmen organisasional yang tinggi dalam diri karyawannya berarti karyawan tersebut tinggal lebih lama menjadi anggota organisasi, menyediakan waktu sepenuhnya untuk organisasi, dan bekerja keras bagi tercapainya sasaran organisasi.

Robbins (2010:90) yang mengemukakan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Selanjutnya ditambahkan budaya organisasi sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan

pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa yang telah dilakukan, maka penulis membuat beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut;

1. Menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Implementasi kepemimpinan yang baik akan membuat budaya organisasi semakin baik
2. Menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, semakin kondusif budaya organisasi akan

meningkatkan komitmen karyawan

3. Menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kepemimpinan dan budaya kerja berperan dalam pembentukan komitmen karyawan, oleh karena itu pemimpin dan budaya kerja yang baik harus tetap dipertahankan, karena akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan jika pemimpin dan budaya organisasi tidak baik, maka aset dari organisasi (karyawan/anggota) yang berpotensi akan meninggalkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aydogdu, Sinem, dan Baris Asikgil. 2011. *“An Empirical Study of The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Turnover Intention.”* International Review of Management dan Marketing 1
- Hamalik, Oemar. 1992. *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Idochi Anwar, & Yayat Hidayat Amir, 2000, *Administrasi Pendidikan : Teori, Konsep & Issue*, Bandung : Program Pasca Sarjana UPI Bandung
- Joko Subagyo. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Khazaei, K., Khalkhali, A., and Eslami, N. 2011. *Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province, World Applied Sciences Journal*, Vol 13, No 2, pp. 324-330.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. *A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.

- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpinan Abnormal Itu ?* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Lunenburg F. C. dan Ornstein, A.C. (2000) *Educational Administration: Concepts and Practice*, London; Thomas Learning Berkshire House
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mintorogo, A. (1996), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Pelayanan Masyarakat*. Jakarta. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi Ketiga
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2007. *Metodologi penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. **Kepemimpinan dalam Organiasasi**. Jakarta: PT Indeks